

## Tilburg University

### Partners, hun advocatenkantoren en hun Orde

Barendrecht, J.M.

*Published in:*  
Nederlands Juristenblad

*Publication date:*  
2002

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Barendrecht, J. M. (2002). Partners, hun advocatenkantoren en hun Orde: twee pleidooien naar aanleiding van een enquête. *Nederlands Juristenblad*, (21), 1013-1014.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **Partners, hun advocatenkantoren en hun Orde: twee pleidooien naar aanleiding van een enquête**

### **Opinies binnen de advocatuur**

In dit nummer presenteren Jakko Gunst en Freek Bruinsma een door het NJB ondersteund onderzoek naar opinies binnen de advocatuur. In hun analyse doen zij interessante uitspraken over de commerciële attitude van advocaten en over de spanning met het traditionele ideaalbeeld van de advocaat, zoals de Orde dat in stand probeert te houden. Boeiend is ook dat zij de meningen van advocaten vergelijken die met de meningen van rechters, zoals die bleken uit de NJB-rechtersenquête van vorig jaar (NJB 2001, p. 1925 e.v.). De advocatuur is volgens de auteurs meer in balans dan het 'fusie en ruzie beeld' uit de economie-katerns van de kranten suggereert. De gemiddelde advocaat scoort 13 op een door hen ontworpen commercialiteitsschaal die loopt van 5 (zeer commercieel) tot en met 25 (zeer weinig commercieel). En 65% van de scores ligt tussen 10,2 en 15,8. De meningen lopen dus minder uiteen dan je zou denken. Wel wordt de advocatuur steeds commerciëler, want advocaten die daar moeite mee hebben stappen er uit en degenen die de dienst uit maken, de partners, zijn commerciëler dan de anderen.

Opvallend is dat de attitudes ten aanzien van commercialiteit niet verschillen naar kantoor typen. Advocaten in grote kantoren denken gemiddeld even commercieel als die in kleine; en in 'Engelse' kantoren denken ze net zo commercieel als in nationale of aan accountants verbonden kantoren. Al het gefusie en geruzie heeft dus kennelijk niet geleid tot het bij elkaar kruipen van advocaten met dezelfde basishouding ten opzichte van de bedrijfsvoering. Waar zij elkaar dan wel op hebben gevonden, blijft gissen. Misschien niet zozeer op attitude, maar op daadwerkelijk vermogen bepaalde klanten te bedienen. Specialisatie naar rechtsgebied en naar soort klanten is, zo blijkt ook uit de enquête, de echte tendens van de afgelopen jaren geweest.

### **De autonome partnerpraktijk: een pleidooi voor kantoren met een eigen gezicht**

Toen ik 12 jaar geleden partner werd in één van de grote kantoren was dat mooi, maar ook eenzaam. Vanaf dat moment werd ik geacht de perfecte advocaat te zijn, die de komende 35 jaar als het ware alleen nog zijn juridische literatuur hoefde bij te houden. Wat partners van elkaar wisten was hun omzet, hun mooiste zaken en de borrelpraat over wat er minder goed ging in de andere praktijk. Elkaar aanspreken werd moeilijk gevonden en elkaar helpen de dienstverlening naar de klant toe te verbeteren kwam er te weinig van.

Is dit veranderd? Financieel Dagblad journalist Van Oostrum deed onderzoek naar de manier waarop advocatenkantoren kwaliteit en integriteit controleren.<sup>1</sup> Zijn conclusie was dat advocatenkantoren nog steeds een verzameling van autonoom opererende partners zijn, die nauwelijks effectief worden gemonitord door hun organisaties. Of dingen die minder goed gaan worden ontdekt en tot verbetering leiden, is vooral toeval. De enquête sluit daarbij aan: het beeld van de autonome professional is wel aan het verdwijnen binnen de grote kantoren, maar met name onder de stagiaires en de medewerkers. De partners blijven zichzelf nog als autonoom beschouwen. In de praktijk wordt er wel over gepraat dat dit moet veranderen, maar er gebeurt nog weinig. Instrumenten als 'best practices' expliciet maken,

---

<sup>1</sup> Toevallige weetbaarheden, Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren, diss. Utrecht 2002

evaluatiegesprekken met klanten en met de behandelende advocaten onderling, functioneringsgesprekken met partners of intervisie met collega's worden vaker, maar nog steeds mondjesmaat toegepast. Er zijn nauwelijks partners met enige opleiding op het gebied van management. Mede door het ontbreken van managementvaardigheden lukt het nog niet om een gezamenlijke visie te ontwikkelen op de manier waarop bepaalde zaken het beste en het meest klantgericht kunnen worden gedaan

Is dat erg? Het gaat grote delen van de advocatuur goed, onder meer door de steeds betere specialisatie en klantselectie. Maar leidt dit ook tot een aanbod dat beter is afgestemd op de behoeften van specifieke klantengroepen? Van dat soort innovatie is nog niet veel zichtbaar. Folders en websites van advocatenkantoren zijn van een verbluffende eentonigheid en nietszeggendheid. Iedereen is een leading kantoor; iedereen noemt alle specialisaties van alle partners en alle vestigingsplaatsen; iedereen heeft een flash-animatie met wat gesticulerende schimmen of opdoemende kreten; iedereen streeft naar de hoogste kwaliteit en werkvreugde; en iedereen sluit toch maar aansprakelijkheid uit. Wat voor dienstverlening de partners aanbieden, kom je niet te weten. Vandaar dat klanten nog steeds aangewezen zijn op mond tot mondreclame over individuele partners. Vandaar dat partners die van kantoor wisselen zeggen dat er voor hen niet veel verandert, want zij blijven gewoon op hun manier hun praktijk doen. Zij signaleren op zijn hoogst verschillen in kantoororganisatie. Want kantoren bieden de partner-praktijken wel een steeds professionelere ondersteuning vooral op het gebied van personeelsbeleid, kennismanagement en financiële sturing, waarvan nu ook onderdeel uitmaakt dat partners op hun financieel presteren worden aangesproken.

Er lijkt voor de klanten, en dus ook voor de advocatuur, nog veel te winnen als kantoren vanuit deze verbeterde infrastructuur een eigen visie gaan ontwikkelen op de wijze van praktijkuitoefening en deze manier van praktijkuitoefening systematisch gaan toepassen en verbeteren. Het zou goed zijn als kantoren zich werkelijk zouden onderscheiden, bijvoorbeeld als vechtkantoor, of als juridische grenzen verleggend kantoor; als investeringen faciliterend kantoor, als geld voor de klant verdienend kantoor, als proceskantoor, als bemiddelend tussen partijen instandhoudend kantoor, als de cliënt de sores uit handen nemend kantoor, of als coachend kantoor; als efficiënt en snel tegen een vooraf duidelijke beloning kantoor, als bulkzaken kantoor, als lobbykantoor, of als alles uit de kast tegen een uurtarief kantoor; als juridische informatie gevend kantoor, als diagnose-oplossing kantoor, als procesbegeleidend kantoor of als 'trusted advisor' kantoor.<sup>2</sup> Dat zijn het soort dingen die je als klant zou willen weten en waar je ook voor zou willen betalen. Dat een kantoor al deze dingen goed kan, gelooft geen klant.

Ik ben bijvoorbeeld benieuwd wat de toonaangevende Nederlandse kantoren, die opmerkelijk genoeg uiteindelijk allemaal niet met Engelse kantoren fuseerden, hun klanten nu precies gaan bieden. Blijven zij de Engelse rechtspraktijk met zijn immense, dodelijk saaie en kostbare informatieverplaatsing imiteren, of ontwikkelen zij een Europees antwoord op deze aanpak? De grote angst was de afgelopen jaren dat de Engelsen er met de interessantste praktijk vandoor gingen. Zelfstandig blijven neemt die angst en de wederzijdse aantrekkingskracht tussen Engelse kantoren en goed renderende partnerpraktijken niet weg. Er zal nu werkelijk een eigen visie op de praktijkvoering moeten worden ontwikkeld.

---

<sup>2</sup> Zie over deze adviesmodellen die al lang in de literatuur worden onderscheiden, maar waar in de advocatuur weinig mee wordt gedaan: Schein, *Process Consultation Revisited*, 1999 en Maister c.s., *The Trusted Advisor*, 2000.

### **De Orde in het defensief: een pleidooi voor onafhankelijk toezicht**

Eén van de beletselen voor het ontwikkelen van uitgewerkte visies op de beroepsuitoefening is het klassieke ideaalbeeld van de advocaat als volkomen vrije en onafhankelijke strijder voor de belangen van de klanten, dat belichaamd wordt door het beleid van de Orde van Advocaten. Je kunt op verschillende manieren tegen de regels van de Orde aankijken. Achtergrond is de begrijpelijke zorg dat bepaalde vormen van rechtshulp een zeker risico inhouden dat de advocaat wordt beïnvloed door andere belangen dan die van de klant. Maar het effect van die maatregelen is ook dat op zichzelf kansrijke ondernemingmodellen worden bemoeilijkt en in een kwaad daglicht worden gesteld: in huis advocaten, het beide partijen dienen vanuit één kantoor en overname van het procesrisico door de advocaat. De regels beschermen zo de gevestigde belangen binnen de advocatuur tegen innoverende concurrentie. Vanuit de klant bezien lijken de regels eendimensionaal, paternalistisch en willekeurig. Zij doen alsof de klant onafhankelijkheid boven alles stelt, en niet bereid is op dat punt extra risico's te nemen, in ruil voor andere aspecten van betere dienstverlening. Waarom kunnen twee bedrijven er niet voor kiezen om hun geschil te laten behandelen door twee advocaten van hetzelfde kantoor als zij denken dat het geschil zo beter, sneller en goedkoper uit de wereld zal zijn? Waarom moet dé advocatuur voor alle klanten bepalen dat no cure no pay niet goed voor ze is, terwijl de Consumentenbond wil dat haar leden een goed geïnformeerde keuze kunnen maken voor een advocaat die het procesrisico overneemt en een extra prikkel krijgt een goed resultaat te behalen? Willekeurig zijn de regels, omdat bepaalde vormen van belangentegenstelling buiten schot blijven. Werkt hij op een uurtarief dan heeft een advocaat een belang bij het zo lang mogelijk voortslepen van een geschil en bij inefficiënt werk. Klanten en advocaten zijn kennelijk wel mans genoeg om met die belangentegenstelling om te gaan. Willekeurig is ook dat de regels in het vage laten wat de klant van die onafhankelijke belangenbehartiger mag verwachten. Aan welke minimale eisen een advocatenadvies moet voldoen, is in de Orderegels bijvoorbeeld niet terug te vinden.

Gunst en Bruinsma onderzochten hoe advocaten zelf tegen de Orde en haar beleid aankijken. De groep die het beleid steunt (31,5%), is niet veel groter dan die het beleid verwerpt (21,7%). Een kwart van de advocatuur is tegen het no cure no pay verbod en bijna 30% tegen het verbod op integratie van advocaten en accountants. Het klassieke ideaalbeeld zelf scoort op een weer door de auteurs ontworpen schaal van 10 (zeer mee eens) tot 50 (zeer mee oneens) gemiddeld maar 26,5. Dat is akelig dicht bij 30, het 'maakt me niks uit' punt op de schaal. Anders dan de Orde wil doen geloven, ontleent de advocaat zijn identiteit dus niet meer primair aan zijn onafhankelijkheid en zijn strijdvaardigheid.

De Orde discussieert in juni over haar positionering. Een discussiestuk draagt de titel: 'De Orde, overheid in advocatenland?' De daarin terloops aangestipte, maar meest kansrijke variant lijkt mij dat de Orde zich ontwikkelt tot een pure belangenvereniging en het reguleren van de advocatuur overlaat aan een onafhankelijke toezichthouder. De bevoegdheid om de beroepsuitoefening aan regels te binden brengt de Orde steeds weer in een onmogelijke positie. Delen van de achterban klagen al snel over bemoeizucht. In de publiciteit wordt de Orde in het defensief gedwongen, doordat zij regels moet verdedigen die de schijn van eigen belang en paternalisme wekken. En hoe kan het dat in 2002 een beroepsgroep met een monopolie mag beslissen over de belangen van haar afnemers zonder enige vertegenwoordiging van die afnemers? Afnemers waarvan de belangen overigens in

het discussiestuk niet rechtstreeks aan bod komen. Zij zijn slechts lijdend voorwerp van praktijkuitoefening naar Ordemodel of zitten verstopt in het algemeen belang.

Een onafhankelijke toezichthouder zou kunnen worden opgezet als het bestaande toezicht op de financiële markten en het toezicht op accountants zoals dat er aan komt. Notarissen en andere (para-)juridische dienstverleners zouden er op den duur ook onder kunnen worden gebracht. Een dergelijke toezichthouder zou mede tot taak kunnen krijgen om knelpunten in de toegang tot het recht op te sporen en met voorstellen voor regelgeving te verhelpen. Net als in het financiële toezicht zou het accent kunnen liggen op solvabiliteitseisen, op het maken van goed geïnformeerde keuzes door klanten en op een sterk gestroomlijnde klachtenafhandeling. Het verbieden van vormen van rechtshulp waarnaar een reële vraag bestaat, zou ultimum remedium moeten zijn. Bij de vormgeving en de uitwerking van dit toezicht moet de advocatuur uiteraard een belangrijke stem hebben, maar dan als belangenbehartiger. Belangenbehartiging is de Orde altijd goed afgegaan. Denk bijvoorbeeld aan de jarenlange strijd voor hogere toevoegingsvergoedingen, maar ook aan het faciliteren van opleidingen en kwaliteitszorg. Dat kan de Orde geloofwaardig doen en zo kan zij de steun terugkrijgen die zij gezien de inzet van de betrokkenen verdient.

Maurits Barendrecht